

أهمية جودة الخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
دراسة حالة شركة الهاتف النقال - موبيليس -

مراد إسماعيل

المركز الجامعي عين تموشنت

mor_sma2011@yahoo.fr

و داني الكبير امعاشوا

جامعة سيدي بلعباس

dkmaachou@yahoo.fr

رديف مصطفى

جامعة سيدي بلعباس

redif_udl@yahoo.fr

الملخص :

يعد الإهتمام بالجودة من طرف المؤسسة إستراتيجية مهمة تساعد على توفير منتجات التي تشبع رغبات زبائنهم سواء الحالية أو المستقبلية، المعلننة أو الضمنية وهذا بغرض الوصول إلى رضاهم الذي يمثل أساس نمو وبقاء واستمرار المؤسسة في الأسواق ، وكذلك اكتساب ميزة تنافسية.

لقد عرف سوق الإتصالات الجزائرية نموا كبيرا لم يتحقق إلا بعد صدور قانون 03-2000، الذي سمح بفتح قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية أمام المنافسة ودخول شركات أجنبية للاستثمار في سوق الإتصالات بالجزائر، مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال الثلاثة (موبيليس ، نجمة ، دجيزي). لهذا سنحاول من خلال هذه المداخلة إبراز أهمية جودة الخدمة في إكتساب ميزة تنافسية وهذا بدراسة حالة شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" .

الكلمات المفتاحية : جودة الخدمة ، القدرة التنافسية ، مصادر القدرة التنافسية .

Résumé :

le souci de la qualité est très important pour l'entreprise, car il l'aide à fournir les produits qui satisfont les désirs de ses clients, qu'ils soient présents ou futurs, exprimés ou implicites, dont le but est leur satisfaction qui est la base de la croissance et la pérennité de l'entreprise, aussi d'acquérir un avantage concurrentiel.

Le marché des télécommunications algérien a connu une croissance significative après l'introduction de la loi 2000-03. Cette dernière a permis la concurrence dans le secteur des télécommunications, ainsi que l'entrée des compagnies étrangères à investir dans le marché des télécommunications en Algérie. Désormais, on parlait d'une forte concurrence entre les opérateurs du téléphone mobile (Mobilis, Nedjma, Djezzy).

Le present document met en evidence l'importance de la qualité de service pour acquérir un avantage concurrentiel, prenant en compte le cas de l'opérateur de télécommunication algérien Mobilis.

Mots clés:

La qualité du service, l'avantage concurrentiel, les sources de l'avantage concurrentiel.

مقدمة :

يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا كبيرا وسريعا للغاية، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات السلكية و اللاسلكية ، إذ يعتبر هذا القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادية، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الاتصالات الجزائرية تتمتع بجاذبية كبيرة للاستثمار وهذا خاصة بعد إصدار قانون 03-2000 الذي سمح بفتح قطاع الاتصالات إلى المنافسة. حيث عرفت السوق الجزائرية دخول ثلاثة متعاملين في مجال الاتصالات منذ إنفتاح السوق، منها المتعامل التاريخي "موبيليس"، و أوراسكوم تيليكوم "جيزي"، والوطنية للاتصالات "نجمة". ما ترتب على ذلك منافسة شديدة خاصة للمتعامل الأول "موبيليس" ولكي تستطيع مواجهة المنافسة القوية كان عليها أن تتأقلم بشكل جيد مع التطورات وذلك عن طريق بحثها عن عوامل تساعد على النجاح وتعزز بها مركزها التنافسي في السوق الجزائرية وتسمح لها بتحقيق مزايا عدة، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل. من هنا يمكن أن نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير جودة الخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؟

وانطلاقا من الإشكالية الموضوعة يمكن طرح التساؤلات التالية :

✓ ما المقصود بجودة الخدمة ؟ .

✓ ما هي أبعاد جودة الخدمة ؟ .

✓ ما مفهوم القدرة التنافسية؟ وما هي مصادرها؟.

-الفرضيات :

كإجابة أولية للأسئلة أعلاه يمكن إعطاء فرضيات للدراسة تكمن في:

- للقدرة التنافسية مصادر عديدة يمكن للمؤسسة أن تعزز بها مركزها التنافسي ومن أبرزها جودة الخدمة.
- تعتمد شركة موبيليس على أبعاد الجودة في خدماتها من أجل تعزيز قدرتها التنافسية والذي من شأنه اكتساب رضا الزبائن، وهذا ما يضمن لها الاستمرارية والبقاء في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة بين متعاملي الهاتف النقال الثلاثة.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون الموضوع المعالج موضوع مهم ويطرح نفسه بشدة خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية واشتداد المنافسة فيما بينها، ولهذا سنوضح الدور الذي تؤديه جودة الخدمة في تعزيز قدرتها التنافسية وبذلك تحقيق زيادة في حصتها السوقية بالنسبة للمنافسين، والإستمرارية .

- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ❖ توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالخدمات وجودتها وكذلك القدرة التنافسية للمؤسسات.
- ❖ إبراز الدور الجوهرى الذي تلعبه جودة الخدمة المقدمة في نجاح أو فشل المؤسسات الخدمية ما بإعتبارها عامل إستراتيجي تعتمد عليه المؤسسات الخدمية العالمية للوصول إلى الزبائن وتحسين صورتها، وكذلك دورها في كسب رضا الزبائن .
- ❖ وما إذا كان الإعتماد على جودة الخدمات كفيل بتعزيز قدرة تنافسية دائمة لمتعاملي الهاتف النقال موبيليس في وسط بيئة شديدة المنافسة.

وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا إلى خمسة محاور

رئيسية هي كما يلي:

1- مفهوم جودة الخدمة :

" يرجع مفهوم الجودة " quality " إلى الكلمة اللاتينية "qualitas" التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان، ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهر الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة " (مأمون الداركة وطارق الشبلي ، 2002) .

ونستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي حاولت ضبط مفهوم جودة الخدمة (صالح عمرو كرامة الجريبي ن 2006):

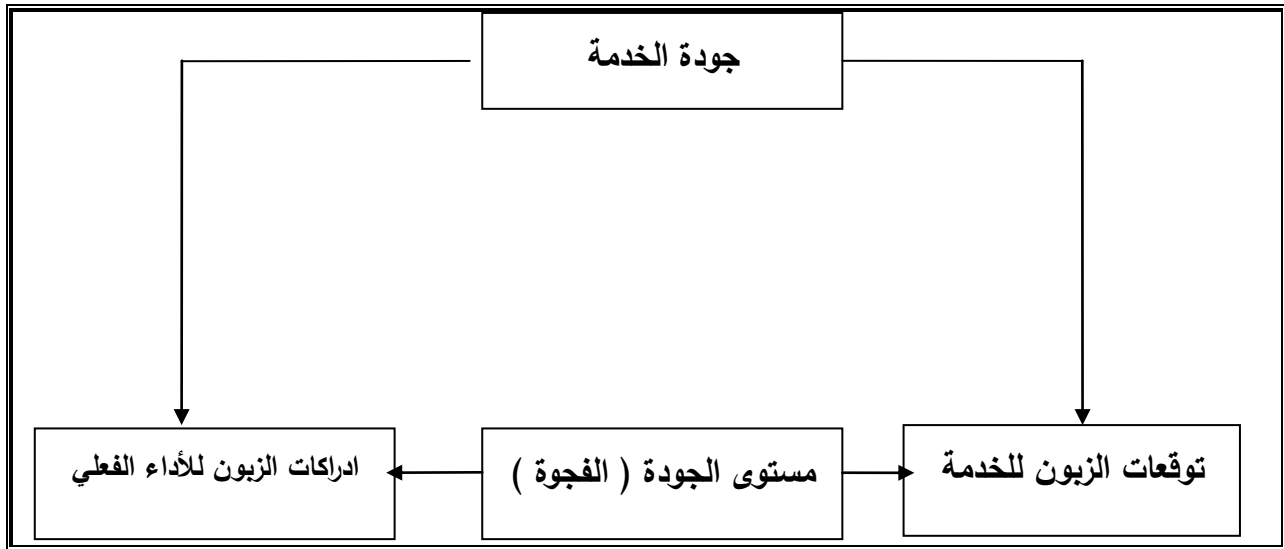
✚ عرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) الجودة على أنها مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج (سلعة أو خدمة) على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية.

✚ يرى (زميز 1995 و donabedian 1988) أن مفهوم الجودة يختلف باختلاف موقع الفرد، فمن وجهة نظر الزبائن تقتزن الجودة بلقيمة السلعة أو الخدمة أو بفائدتها أو حتى بثمرتها، أما من وجهة نظر المنتج فإنها تقتزن في مطابقة السلعة أو الخدمة أو للمواصفات المحددة.

✚ و يتفق (Kotler 1997.steven 1990) على أن جودة الخدمات مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق تقييم الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن.

تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية، وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة و إدراكاتهم للأداء الفعلي لها (قاسم نايف علوان، 2000) وهذا ما يبرزه الشكل التالي :

الشكل رقم (1): مفهوم جودة الخدمات



المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 90 .

من خلال الشكل يمكن التعبير على الشكل من خلال المعادلة الرياضية التالية (قاسم نايف علوان، 2000):

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء .

- في ضوء المعادلة يمكن تصور ثلاثة مستويات للجودة هي (قاسم نايف علوان، 2000) :
- **الخدمة العادية** : وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
 - **الخدمة الرديئة** : وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها .
 - **الخدمة المتميزة** : وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها .

- من خلال التعاريف السابقة لجودة الخدمة، يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات هي كالآتي:
- ✓ تقييم الزبون لجودة الخدمة أكثر صعوبة من تقييمه لجودة السلع المادية.
 - ✓ إدراك الزبون لجودة الخدمة ينتج عن مقارنته لتوقعاته مع أداء الخدمة المحصل معه.
 - ✓ الهدف الأساسي في تقديم خدمة ذات جودة عالية يتمثل في إرضاء الزبائن، وضمان هذا بصفة دائمة ومستمرة، وتلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية.
 - ✓ إن جودة الخدمة من وجهة نظر المستهلك هي عبارة عن رضا بقيمة الخدمة وكذا فوائدها التي تلبي رغبته، أما من وجهة نظر المؤسسة فتعني مدى مطابقتها للمواصفات المحددة من طرفها.

2- أبعاد جودة الخدمات

لقد تم التطرق في مجال صناعة الخدمات إلى الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة من طرف العديد من الباحثين ، إلا أنها لم يكن هناك اتفاق حول ماهيتها وما هي مكوناتها ، لهذا سنحاول من خلال هذا المحور التعرض إلى الأبعاد العشر و الخمس لجودة الخدمة .

2-1- الأبعاد العشر لجودة الخدمة

يرى كل من (Swan and comb, 1976) أن جودة الخدمات لها بعدان أساسيان هو الجودة المادية التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد حال حصوله على الخدمة ، و الجودة التفاعلية وهي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع الزبائن أو المستفيدين، في حين يرى (lehitnen, 1982) أن جودة الخدمات تتجسد في ثلاثة أبعاد هي (قاسم نايف علوان، 2000) :

☒ **الجودة المادية:** والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة .

✗ **وجود المنظمة :** التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة و الانطباع الذهني عنها .

✗ **الجودة التفاعلية :** والتي تمثل نتاج عمليات الخدمة .

و في تصنيف آخر للباحثين نفسيهما عن جودة الخدمة نجد أنهما يميزان بين جودة العمليات و التي يحكم عليها الزبون أثناء تأدية الخدمة ، وبين جودة المخرجات و التي يحكم عليها الزبون بعد الأداء الفعلي للخدمة .

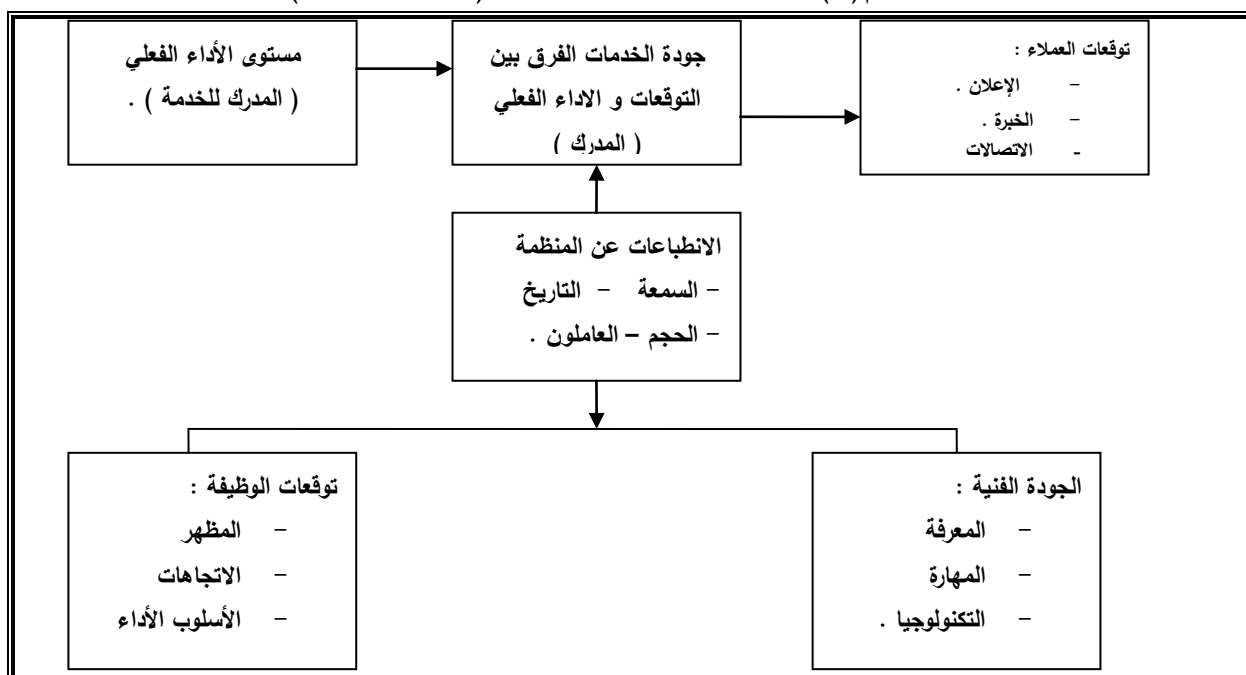
أما (Grönroos) فيرى أن جودة الخدمة يمكن أن تحلل إلى بعدين أساسيين: الجودة الفنية والجودة الوظيفية (Grönroos ، 1984) كما تم إضافة إليهما بعد ثالث الجودة المروجة أو الصورة الذهنية للمنظمة (Grönroos ، 1990) (عبد القادر بريش ، 2006) :

أ- **الجودة الفنية:** و التي يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على السؤال التالي: ما الذي يتم تقديمه للعميل؟ و هذا البعد يركز على الناتج النهائي الذي يتلقاه العميل من مقدم الخدمة و الذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

ب- **الجودة الوظيفية:** و التي تتعلق بعملية أداء الخدمة نفسها أي الطريقة و الكيفية و التي يتم بها تقديم الخدمة و يعبر عنها السؤال التالي: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ و يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة و العميل، و يعد هذا البعد من أهم أبعاد جودة الخدمة للمؤسسة الخدمية ، و يعكس سلوك موظف المؤسسة نحو العميل، و العلاقات الشخصية المتبادلة بين العملاء و موظفي المؤسسة .

ت- **الصورة الذهنية للمنظمة :** و الذي يعكس انطباعات العملاء عن المنظمة و التي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية و الوظيفية للخدمة ، ويعبر هذا البعد عن الصورة المنقولة عن الجودة إلى الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة . ويعرض الشكل التالي الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة (طارق عبد الفتاح الشريعي ، 2007) .

الشكل رقم (2) : أبعاد جودة الخدمة حسب (Grönroos)



المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

و يرى كل من (Zeithaml و Berry ، Parasuraman) أن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة. فتقييم الزبائن لجودة الخدمة يتحدد من خلال عشرة أبعاد تتفاوت درجة أهميتها حسب الزبائن، يمكن ذكرها على النحو التالي:

(1) **الإعتمادية** : وتشير الاعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة على إنجاز وأداء الخدمة بصورة جيدة وذات جودة عالية من الوهلة الأولى .

(2) **الاستجابة**: تتمثل في قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات الزبائن و القدرة على تحقيق خدمة في مواعيد مقبولة من طرف الزبون.

(3) **الكفاءة**: وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل (قاسم نايف علوان المحياوي ، 2000)

(4) **المجاملة**: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام و الأدب ، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ، ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الود بين مقدم الخدمة و العميل

(5) **المصداقية**: وتشمل الأمانة و الثقة والسمعة في كل من المؤسسة وكذلك في مقدم الخدمة .

(6) الأمن: و يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة ، وهذا البعد يعبر عن درجة الشعور بالأمان و الثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها .

(7) الوصول للخدمة: لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب ، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة ، مثل ساعات العمل ، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة و ملائمة موقع المؤسسة الخدمية الخ .

(8) الإتصال: و تتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل ، والدور الذي يجب أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة ، فيجب إعلام العميل بما يجب القيام به ، وشرح الأضرار التي يمكن أن تلحقه إذ لم يلتزم بما يطلب منه . كالمريض و الإجراءات التي يقدمها له الطبيب قبل وبعد قيام عملية جراحية (هاني حامد الضمور ، 2005).

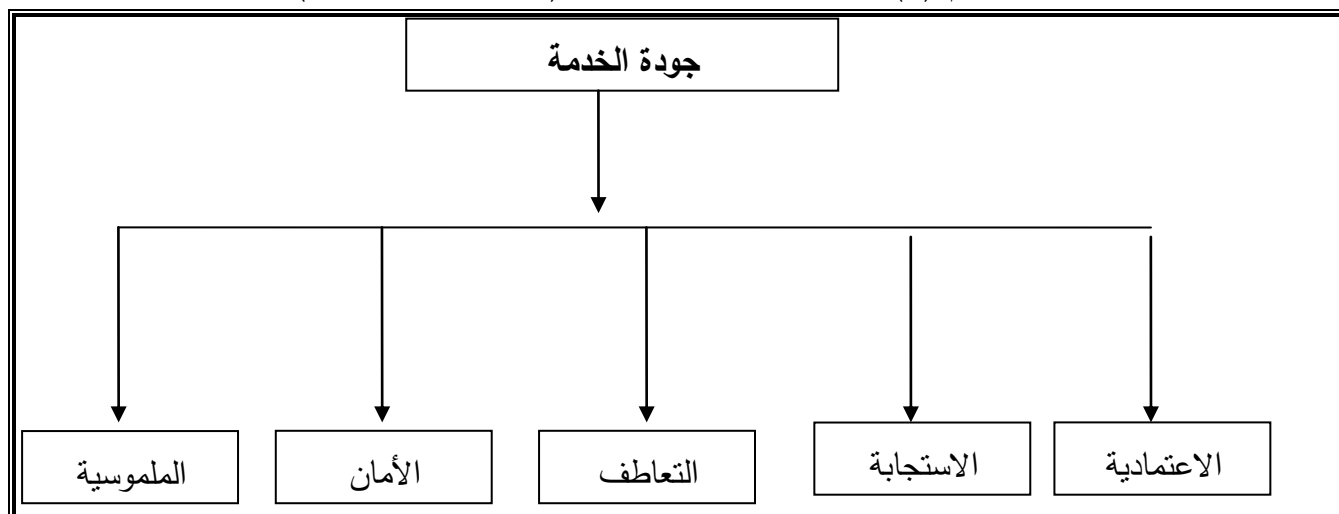
(9) الفهم : و هي كافة الجهود المبذولة من طرف المؤسسة الخدمية لأجل معرفة كافة حاجات ورغبات زبائننا ، كما يتضمن الاهتمام الشخصي بكل زبون وسهولة التعرف عليه وعلى الخدمات التي يبحث عنها .

(10) الأشياء الملموسة: تتعلق بكافة الوسائل المادية المستعملة في تقديم الخدمة كالمعدات والأجهزة، مظهر العمال، وسائل الاتصال المستعملة... إلخ.

2-2- الأبعاد الخمس لجودة الخدمة

ليقوم كل من (Berry ، Parasuraman و Zeithaml) سنة 1988 بتغيير مجموع الأبعاد العشرة - السابقة الذكر - في تقييم جودة الخدمة إذ تم حصرها في خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة، الممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم (3): أبعاد جودة الخدمة حسب (Zeithaml et al)



المصدر : تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ،

2005 ، ص 333.

ومن ناحية أخرى ، فقد أثبتت الدراسات في هذا المجال انه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون لآخر و من منظمة إلى أخرى إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر ، أو بعد يعكس جودة الخدمة ، بغض النظر عن طبيعة الخدمة (قاسم نايف علوان المحياوي ، 2000). وقد ارتأى « kotler » بأن الأهمية النسبية للأبعاد التي يحكم بها الزبون على جودة الخدمة هي كالاتي (تيسير العجارمة) :

✓الاعتمادية 32 % .

✓الاستجابة 22% .

✓الثقة والتوكيد 19 % .

✓التعاطف 16% .

✓الملموسية 11% .

و الجدول التالي يوضح أبعاد جودل الخدمات و معايير التقييم لكل واحد منها :

الجدول رقم : (1) أبعاد جودة الخدمة ومعايير تقييمها

البعد	معايير التقييم
الإعتمادية	- توفير الخدمة بشكل المعتمد . - الدقة في تنفيذ الأعمال بالوقت المحدد .
الإستجابة	- توفير خدمات ثابتة و فورية . - التعامل مع طلبات الزبائن بسرعة . - الرد السريع على استفسارات الزبائن .
الأمان	- الأمان و الثقة في كل من المؤسسة الخدمائية و مقدم الخدمة . - اسم المؤسسة الخدمية و سمعتها . - مهارات العاملين و معارفهم .
التعاطف	- الإصغاء لحاجات الزبائن . - توفير العناية الفردية لكل زبون . - الاهتمام بملاحظات الزبائن واهتمامتهم .
الملموسية	- مظهر التسهيلات المادية . - مظهر الأفراد مقدمي الخدمة . - الأدوات و المعدات المستخدمة في تقديم الخدمة .

المصدر : صالح عمرو كرامة الجريري، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 75.

3- تعريف القدرة التنافسية و مؤشراتها :

سنحاول من خلال هذا العنصر تعريف الميزة التنافسية وكذلك التعرض الى مؤشرات قياسها .

3-1-تعريف القدرة التنافسية

القدرة التنافسية مفهوم لم يتفق الكتاب على وضع تعريف محدد له حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أنها لها مفهوما ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة. ويختلف مفهوم القدرة التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن المؤسسة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية :

أ- على مستوى المؤسسة : هناك تعاريف عديدة للقدرة التنافسية ومنها :

- التعريف الأول :

حسب التعريف البريطاني للقدرة التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" (كمال رزيق ، 2005) .

إن هذا التعريف يضيف بعدا آخر، وهو البعد الزمني أو آجال التسليم للمستهلك، فلا حديث عن تنافسية مؤسسة تعتمد مواقيت تسليم لا توافق المستهلك أو إدخال منتجات - خاصة الجديدة - إلى الأسواق متأخرة عن المنافسين، وكما هو معروف فإن مؤسسات الدول المتقدمة الأوربية واليابانية أصبحت اليوم تعتمد على تنافسية تركز على الوقت وآجال التسليم والإنتاج بالوقت المحدد .

-التعريف الثاني :

كما تعرف القدرة التنافسية المؤسسة كذلك بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بالمنتجات والخدمات الأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة وهذا برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا " (كمال رزيق ، 2005).

إن هذا التعريف ينقل التنافسية من مستواها المحلي إلى الدولي، فلا يمكن التحدث عن تنافس المؤسسة دوليا دون تنافسها محليا والتي لا بد عليها تبني هذا المفهوم من قبل المؤسسات الخاصة مع عولمة الأسواق والانفتاح التجاري الدولي، فلا حدود جغرافية للتنافس .

ب- على مستوى القطاع :

فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة (كمال رزيق ، 2005).

من خلال التعريف نستنتج أن القدرة التنافسية للمؤسسة في قطاع نشاط معين هو عملية تحقيق أهم أهداف أي مؤسسة هو الاستمرارية وهذا دون اللجوء إلى المساعدات أو برامج الدعم التي قد تقدمها الدولة لمؤسساتها.

ج- على المستوى الحكومي (الدولة) :

تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. ويتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري) (كمال رزيق ، 2005).

3-2- مؤشرات القدرة التنافسية:

تتمثل مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة تتمثل في الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق:

-الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسياتها الحالية لن تكون ضامنة لربحياتها المستقبلية (وديع محمد عدنان ، 2003).

-تكلفة تقديم الخدمة :

يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة، أي استغلال أقل مقدار من المدخلات (موارد أولية ...) لإنتاج مخرجات (سلع وخدمات)، أي القدرة على التحكم في تخفيض التكاليف واكتساب قدرة تنافسية بإمكانها مواجهة المنافسين بها، وهذا إذ لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.

-الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية مؤشراً قوياً على الميزة التنافسية للمؤسسة وكذلك معياراً لقياس كفاءتها، فضلاً على أنها هدف من أهدافها. وتقاس الإنتاجية في صناعة الخدمات بكمية الخدمات التي تم تقديمها بواسطة مؤسسة ما بكمية المدخلات المطلوبة خلال فترة زمنية محددة، وتختلف مدخلات المؤسسات الخدمية تبعاً لطبيعة نشاط المؤسسة لكنها تشمل العمل الذهني واليدوي والمواد ولطاقة و رأس المال بما يتضمنه من أراض ومبان وتجهيزات ذو أصول مالية ونظم معلومات وغيرها (د. هاني حامد الضمور ، 2005).

-الحصة من السوق: (وديع محمد عدنان، 2003)

تعتبر نسبة الحصة السوقية من أهم وأوضح المؤشرات الدالة على القدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تسيطر على أكبر حصة سوقية فهي رائدة و نقول عنها أنها مؤسسة تنافسية، وإذا كانت نسبة حصتها متوسطة نقول أنها ذات قدرة تنافسية متوسطة، وإذا كانت نسبتها في السوق صغيرة فهذا يدل على ضعف قدرتها التنافسية .

4-مصادر القدرة التنافسية:

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بقدرة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد سنحاول التعرف على بعض هذه المصادر:

- سلسلة القيمة:

يرى " M.PORTER " أن الميزة التنافسية تتجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تميزية. (MICHAEL PORTER)

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيه مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيمة، والذي عرفها " M.PORTER " على أنها «المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج» (شارلز وجاريت جونز ، 2001) .

- اليقظة التنافسية والمعلومات :

يتعلق الأمر هنا بالمتابعة الدقيقة و الصارمة لتحركات المنافسين، حتى يتم فهم سلوك هؤلاء واستباق المستقبل. و يتم ذلك من خلال جمع المعلومات التي تصنف إلى كمية و نوعية (PATEYRON,1998):

(1) المعلومات الكمية: وتتمثل في الأداء الحالي للمنافس، إستراتيجية المنافس، الأهداف الجديدة للمنافس، قدرات المنافس، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

(2) المعلومات النوعية: وتتمثل في الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير،العلاقات مع الموردين الجدد، إطلاق المنتجات الجديدة، الأسواق الجديدة؛جاذبية تكنولوجيا جديدة، حملة إشهارية جديدة، تطور حصص السوق.

- إستعمال استراتيجيات التنافس :

تستمد المؤسسة قدرتها على إيجاد ميزة تنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي في ظل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة، وترتكز الإستراتيجية التنافسية على عنصرين أساسيين هما:

- اختيار القطاع الخدمي الواعد بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.
- اختيار المركز التنافسي المتميز داخل القطاع .

- الابتكار والإبداع:

يمثل الابتكار والإبداع احد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ ليس من المعقول أداء الأعمال في المؤسسات بالطرق التقليدية، لأن الاستمرار في ذلك يؤدي إلى توقف المؤسسة وفشلها، لذا علينا القيام بابتكار وإبداع كل ما هو جديد وقادر على منحها ميزة أو مزايا تنافسية. وتعد استراتيجيه الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة ونموها، كما يؤثر الإبداع على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها (Thiertart Raymond,1997) .

- المرونة:

هي قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تحقيق المرونة في مجالين اثنين (ثامر البكري ، 2008) :

- أ- قدرة المؤسسات في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتقديم خدمات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن الخدمة لا تبقى على حالتها لفترة زمنية طويلة نسبيا وبأي حال من الأحوال .
- ب- قدرة المؤسسة للاستجابة التي تقد تحدث على الطلب في الخدمات أما بالزيادة أو النقصان، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة.

- الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات قدرة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل قدرة تنافسية ويمكن تحديد القدرات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت .

- المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق قدرة تنافسية للمؤسسة .

- التكاليف :

يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، إذ تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات، بشكل أكثر كفاءة وفعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج وفي التكنولوجيا والمهارات المستخدمة وهذا ما يساعد المؤسسة على رفع أو خفض أسعارها بكل حرية، دون أن يؤثر ذلك على أرباحها (MICHAEL PORTER , 1986)

- الاستجابة لحاجات الزبائن والمستهلكين (العملاء):

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحديد حاجات ورغبات الزبون أو المستهلك والعمل على إشباعها والاستجابة لها، مما يخلق لها صفة التميز.

- الجودة:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها، تخلق قيمة لدى زبائنهم، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها ورفع أسعارها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي ارتفاع في أرباحها، ومنه فالجودة تعتبر مصدر هام لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها.

5- دراسة حالة شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس"

تعتبر جودة الخدمة بالنسبة لشركة موبيليس احد ميزات في السوق الجزائرية ، لهذا سنحاول التطرق إلى مؤشراتها وكذلك دراسة ابعاد جودة الخدمة للشركة .

5-1- مؤشرات تنافسية شركة اتصالات الهاتف النقال "موبيليس" :

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى أربع مؤشرات للميزة التنافسية سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى بعضها فيما شركة " موبيليس " .

أ- الحصة السوقية لشركة "موبيليس" :

يعتبر رفع الحصة السوقية هدف تسعى إليه كل المنظمات الربحية، بما فيها المتعاملين الثلاث في سوق خدمة الهاتف النقال، وسنوضح في الجدول التالي تطور الحصص السوقية لكل متعامل خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2010.

الجدول رقم : تطور الحصة السوقية في الهاتفية النقالة (%)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
28.82	30.80	28.5	35.17	35.60	35.93	24.10	11.59	30.03	موبيليس
46.03	44.66	52.19	48.55	50.15	53.27	70.01	88.41	69.97	دجيزي
24.16	24.54	19.31	16.28	14.24	10.81	5.89	0	0	نجمة
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النشرة الفصلية لـ ARPT

يتضح من خلال الشكل أن المتعامل جازي حاز خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2004 على الحصة السوقية الكبرى، إلا أنها سجلت انخفاضا بعد ذلك من 70.1 % سنة 2004 إلى 53.27 % سنة 2005 لتعرف بعد ذلك استقرارا قريبا إلى نفس النسبة إلا أنها سجلت أقل نسبة سنة 2007 بـ 48.55 % .

كما نلاحظ أن الحصة السوقية لشركة "موبيليس" عرفت انخفاضا في السنوات الأولى 2002 ، 2003 لتصل إلى 24.10 % سنة 2004 ، لتعرف بعد ذلك ارتفاعا مع استقرار في النسبة خلال الفترة الممتدة ما بين 2005-2007 والتي شهدت أعلى نسبها سنة 2005 بنسبة تقدر 35.93 % ، لتعرف بد ذلك انخفاضا وصل إلى 5.28 % سنة 2008 ، لكنها عادت وارتفعت إلى 30.80 % سنة 2009 ، لكن لتعرف انخفاضا طفيفا سنة 2010 وهذا يدل على شدة المنافسة الذي يشهدها قطاع الهاتف النقال في الجزائر .

ب- تكلفة تقديم الخدمة :

استطاعت شركة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" من تطبيق أسعار تنافسية استطاعت من خلال اكتساب ثقة الزبائن ورضاهم خاصة بما ارتبط بالاتصال داخل نفس الشبكة ، أو خارج الوطن ، بحيث تعتمد الشركة على عدة عوامل في تحديد الأسعار :

- أهداف المؤسسة .
- القدرة الشرائية للزبون .
- أسعار المنافسين .

ج-تطور إيرادات نشاط شركة "موبيليس" :

يحقق نشاط الهاتفية النقالة عائدات جد معتبرة لمتعامل الهاتف النقال "موبيليس" إذ عرفت تضاعف خلال السنوات الأخيرة وهذا نظرا إلى نجاحها في السوق الجزائر ،حيث ارتفعت من 20 مليار دينار سنة 2000 لتحقق سنة 2007 أكثر من 40 مليار دينار ، وفي سنة 2008 حققت قيمة 46 مليار دينار أما سنة 2009 فقد حققت أكثر من 48 مليار دينار (www.artp.dz).

5-2-أبعاد جودة الخدمة لشركة الاتصالات للهاتف النقال "موبيليس" :

سنحاول دراسة أبعاد جودة الخدمة لشركة "موبيليس" المتمثلة فيمايلي :

1- الاعتمادية :

- هناك العديد من العناصر جعلت للشركة اعتمادية كبيرة في تقديم خدماتها لدى الزبائن وهي :
- ✓ الدقة في تقديم خدمات من ناحية جودة الاتصالات الداخلية أو الخارجية ، وهذا نظرا لمستوى التغطية الجيد الذي وصل إلى 97 % على المستوى الوطني .
- ✓ كذلك مستوى الوضوح الجيد للمكالمات وكذلك سرعة الربط خاصة داخل نفس الشبكة ، اذ تتوفر لدى الشركة أكثر من 5000 محطة تغطية BTS .
- ✓ تسهيل كفاءة عملية التوزيع ووصول المنتجات والخدمات في كامل أقطار الوطن، إذ تمتلك أكثر من 18000 نقطة بيع، و116 وكالة تجارية وتعتمد على 05 موزعين ، وهذا من اجل الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة .
- ✓ توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل تقديم أحسن الخدمات لزيائنها.
- ✓ التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها التكنولوجية المستعملة من اجل تقديم خدمات بدقة عالية بدون حدوث أي أخطاء وهذا في المرة الاولى .
- ✓ تقوم المؤسسة بتقديم نصائح للزبائن حول اختيار خدمة معينة وهذا حسب طبيعة كل زبون .
- ✓ لدى المؤسسات ميزات عديدة في السوق الجزائرية من خلال الخدمات المتنوعة .

2-الإستجابة :

من ناحية الاستجابة لرغبات وحاجات زبائنها فقد التمسناه فيمايلي :

- ❖ لمؤسسة "موبيليس" مزيج واسع من المنتجات والخدمات المقدمة والتي تتنافس مع شركات ذات سمعة متمكنة في مجال الاتصال والكفاءة العالية . وتحتوي المؤسسة على خدمات ذات جودة عالية ومن المنتجات المعروضة في السوق نحو المستهلك.
- ❖ تخفيض الأسعار وكذلك توفير المنتجات والخدمات التي تراعي مختلف فئات العمر ومستوى الدخل .
- ❖ تنوع العروض الترويجية خاصة بالمناسبات والأعياد الدينية أو الوطنية إذ قدمت سنة 2009 سبعة عروض مختلفة .
- ❖ عملت مؤسسة "موبيليس" على إبراز منتجاتها والتعريف بخصائصها من خلال كل وسائل الإعلان المتاحة والممكنة والمتمثلة بالإذاعة والتلفزيون ، الجرائد والمجلات ، الملصقات الجدارية
- ❖ يتميز توزيع الوكالات التجارية ونقاط التوزيع للشركة من تموضع جيد عبر المدن أو أقطار الوطن وهذا ما يساعد على الاستجابة الفورية لكل حاجات ورغبات الزبائن .
- ❖ تهتم المؤسسة بشكاوي الزبائن وحرصها على معالجتها من اجل المحافظة على رضاه .
- ❖ تتوفر الوكالات التجارية او نقاط البيع على عدد كاف من الموظفين من تقديم الخدمات للزبائن .

3-التعاطف :

- أما من ناحية التعاطف فان المؤسسة قامت بالعديد من الجهود في ذلك تمثلت في :
- من أجل التعريف المستمر بخصائص منتجاتها وتقريب الزبائن من هذه المنتجات، تقوم مؤسسة "موبيليس" بإقامة معارض وبصفة مستمرة في مختلف الولايات.
 - من أجل الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين إلى كافة فئات المجتمع، تقوم مؤسسة "موبيليس" باستعمال جميع وسائل الترويج الممكنة التي تعبر عن المزيج الترويجي مستخدمة في ذلك لغة بسيطة شعبية قريبة من المستهلكين ومتداولة من على فهم وفيما يلي سنتطرق إلى هذه الوسائل .
 - **الإصغاء للزبون** : تعمل المؤسسة إلى الإصغاء لزيائنها، إذ يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات، التي تمكنها من إدراك حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك المشاكل المطروحة وحتى اقتراحاتهم وهذا بهدف تحسين جودة الخدمة، وفيما يخص فان الوسيلة الرئيسية مستخدمة للإصغاء إلى الزبون، هي مراكز الاتصال والوكالات التجارية .
 - تقوم الشركة بعملية إعلام زبائنها بكافة الخدمات والمنتجات الجديدة أو العروض الترويجية وهذا عن طريق ارسال رسائل مكتوبة .
 - يتحلي مقدمي الخدمات للشركة بالأدب وحسن التعامل واللفظ في التعامل مع الزبائن .

4-الأمان :

- يتجلى جان الأمان لشركة "موبيليس" لدى زبائنها فيما يلي :
- ✓ توفر الشركة إمكانيات بشرية ذات كفاءة عالية تسمح لها بتوفير الأمان للزبون أثناء تقديم الخدمة .
 - ✓ تموقعها في جميع الولايات مما ساعد في منحها سمعة جيدة ومكانة واسعة وخاصة لدى زبائنها ،بالإضافة إلا أنها مؤسسة وطنية محلية .
 - ✓ تقوم شركة "موبيليس" بعدة نشاطات ومسابقات من أجل تحسين صورتها وكسب ثقته وتوثيق العلاقة معه وكسب رضاهم .
 - ✓ تقوم المؤسسة بتقديم خدمات خالية من المخاطر على زبائنها .
 - ✓ يشهد التعامل بالمعلومات الخاصة بالزبائن في سرية تامة .
 - ✓ الشعور بحرص المؤسسة على ان تكون الاتصالات الخاصة بالزبائن تتم في سرية .

5-الملموسية :

- تتمثل جوانب الملموسية في شركة "موبيليس" في العناصر التالية :
- ❖ تعطي الشركة أهمية بالغة في الحصول على جاذبية المظهر الخارجي لمقراتها أو وكالتها التجارية ونقاط التوزيع على مستوى الوطن، وكذلك التصميم الداخلي لأجل لفت انتباه و إعجاب الزبون المتكرر عليها.
 - ❖ كما تعرف عملية التجهيز للشركة استعمال احدث الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة ،وهذا من اجل ارضاء الزبون .
 - ❖ الإهتمام بالمظهر اللائق للعمال عن طريق توحيد اللباس .
 - ❖ القيام باتفاقيات مع أكبر الشركات في عالم الاتصال، وقامت ببنّي التكنولوجيات الحديثة، ونذكر أهم الشركات : السويدية (ERICSSON)، الصينية (HUAWEI.ZTE).
 - ❖ استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل الاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن ومن أهم التكنولوجيات المستعملة متمثلة في :

☒ الانترنت : حيث استغلت الشركة هذه التكنولوجيا من جانبين ، الأول استعملت الانترنت كخدمة مقدمة وذلك بعد تدشين أول شبكة تجريبية للجيل الثالث (G3) من الهاتف النقال في ديسمبر 2004 وبعد ذلك قامت شركة موبيليس بعرض خدمة الانترنت GPRS/MMS تحت اسم

MOBI+ وكان ذلك في فيفري 2005. أما الجانب الثاني فقد استعملت الانترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الالكتروني .

☒ مراكز الاتصال : تضع الشركة مركز الاتصال لخدمة الزبون وهذا من اجل الإصغاء للمشاركين، ويوظف المئات من المستشارين ذوي كفاءة عالية في المجال .

الخاتمة :

اكتسب مفهوم الجودة في الآونة الأخيرة دلالات إستراتيجية، وأصبح تبنيتها في المؤسسات إلزامية لضمان الاستمرارية والبقاء، ولعل السرعة التي انتشر بها هذا المفهوم توحى إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق محفوف بالمخاطر، لاسيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيراتها على المؤسسات وهو ما يدعو إلى التفكير في الآليات والتقنيات التي من شأنها تحسين الجودة وتحقيق التميز والبقاء. أي أن الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة ترغب في الحصول على تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها وهذا في ظل التغيرات المتلاحقة.

وعليه فإنه بعد الدراسة و التحليل لإشكالية مدى تأثير جودة الخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج مفادها:

1- تعتبر جودة الخدمة مدى تطابق الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات الزبائن، ولها أبعاد عديدة تطرق لها العديد من الباحثين ويمكن أن نذكر الأبعاد الخمس لـ الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف و الملموسية .

2- تعتبر جودة الخدمة احد مصادر القدرة التنافسية و هذا نظرا لتأثيرها على سمعة المؤسسة الخدمية لدى زبائنهم، والتي يمكنها أن تكسب رضاهم من خلالها.

3- تمكنت شركة "موبيليس" من خلق قدرة تنافسية باعتمادها على جودة الخدمة وهذا من خلال أبعادها الخمس أي في شكل قيم موجهة للزبون إلى: خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق الرضا التام للزبون، رفع ربحيتها، تعزيز مركزها التنافسي و بالتالي، ضمان بقائها.

4- كل مؤشرات التنافسية لشركة "موبيليس" تدل على التحسن المستمر كان ذلك من ناحية حصتها السوقية أو قيمة الأرباح المتحصل عليها من سنة إلى أخرى، أو الأسعار التنافسية المطبقة على منتجاتها وخدماتها المقدمة .

5- تمكنت الشركة من كسب ثقة وولاء زبائنهم نظرا إلى الدقة في تقديم خدماتها وتوفير منتجاتها عبر كامل أقطار الوطن ، وهذا بإتباع سياسة التوزيع الشامل .

6- عمدت الشركة إلى تلبية حاجات ورغبات زبائنهم من خلال التنوع في منتجاتها وخدماتها، إلى كافة شرائح زبائنهم في لسوق الجزائرية.

7- كما استطاعت من مواكبة التطورات التكنولوجية، وهذا عن طريق إبرام اتفاقيات مع شركات عالمية في ميدان الاتصالات.

8- استطاعت شركة موبليس بتطبيق أسعار تنافسية ما ترتب عليه على الزبائن واختيارهم لها على هذا الأساس .

المصادر والمراجع :

- مأمون الداركة وطارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2002 ص 15-16
- صالح عمرو كرامة الجريري، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 66.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005. ص 90-92.
- عبد القادر بريش ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 257 .
- طارق عبد الفتاح الشريعي ، " التسويق و التسويق السياحي ، التسويق الفندقي " ، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع الإسكندرية ، 2007 ، ص 194 .
- صالح عمرو كرامة الجريري، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبائن، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 75-333 .
- كمال رزيق، عمار بوزعرور " التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 22/21 أكتوبر 2005، ص 03 - 05
- وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003 ص 11 - 12
- شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001 ، ص 205
- ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص ص 206 - 207

- تيسير العجاردة ، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى ،دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2005 ،
ص 333

- MICHAEL PORTER : L'avantage concurrentiel des nations, inter édition, PARIS, 1986, Pp. 8- 43.
- PATEYRON, Emmanuel **La veille stratégique**. Paris: ed. ECONOMICA. Paris 1998, P 133.
- Thiertart Raymond, "**la stratégie d'entreprise**", 2eme édition, édition Ediscience International, Paris, 1997, P 165.
- www.artp.dz